

# 中間流通機能の分業構造と卸構造変化

－卸寡占化へのプロセスとしての中間流通機能－

本 藤 貴 康

1. 中間流通機能の定義
2. 製配販の戦略比較分析
3. 中間流通における構造変化

## 1. 中間流通機能の定義

これまでに学術的に捉えられてきた卸売業の機能は“卸機能”として、卸売業の固有かつ固定した流通機能を指すものとされてきた。これが、近年有力NBメーカーとチェーン展開型小売業の台頭によって、集荷・分散・保管などを主とした卸機能は卸売業の専門機能領域ではなく、取扱商品の特性を踏まえながら、製造業や小売業の機能拡張によって製造業や小売業でも装備・強化できる機能領域となり始めている<sup>1)</sup>。

一般的に卸売業の機能は、マーチャンダイジング機能、セールス機能、小売店指導機能、保管機能、配送機能、情報提供・収集機能、その他の補完的機能(金融機能や代金回収など)という機能項目がある<sup>2)</sup>。これとは異なる視点から捉えた卸売業機能として、市場との架橋、商談、在庫、受発

注対応、市場情報の提供、小売業支援、多品目取扱い、アソートメント、金融、小売業へのサービス、小売業への技術的支援なども挙げられている<sup>3)</sup>。米国の卸売業の業態化、そして分化の進展は著しく、小売業の主要品目以外のカテゴリーを全面的に請け負うサービスマーチャンダイザー、流通コーディネーターとしてのブローカー、店頭フォロー機能を専門とした3PMDなどが「卸売業」として普及している<sup>4)</sup>。わが国においても、3PMDは主として日用雑貨業界において卸売業各社が設立し始めており、少しずつ卸売業の機能分化は進み始めているものと言えるが、機能分化させた限定機能型卸売業モデルは、キメ細かな国内流通において卸売業の付則事業者としての市場は成立する可能性があるものの、独立したビジネスモデルとしては市場の確保が困難であり、現時点では独立した産業基盤を築くには至っていない。

わが国における卸売業が機能領域を拡張するケースとして商品企画が挙げられる。小売業のPB商品の企画開発、卸売業のPB商品の企画開発といった取り組みは、地域中小メーカーを活用する中小卸売業から<sup>5)</sup>、生産子会社を設立する有力卸売業まで散見できる。そして、販売機能については、米国最有力卸売業であるスーパーバリュー社のビジネスモデルでは小売収益が卸売収益を上回っているケースもあるが<sup>6)</sup>、わが国においても北海道のセイコーマートがそれに近いビジネスモデルを築いており、卸売業の中には規模の大小を問わず、小売事業に進出しているケースも多い。また、わが国における特徴的な取引制度として返品制があるが、小売業を含む商業において返品リスクを最も大きく担っているのが卸売業であり、メーカーにとっての貸し倒れリスクについても卸売業が危険分担していることも、長期不況下のわが国において重要な卸売業機能として評価されている<sup>7)</sup>。ここで言う危険分担では「売買関係を残存させた中間組織のもとで、垂直的協調と危険分担の同時達成にむけた」<sup>8)</sup>社会的流通システムであり、メーカーにとっても小売業にとっても卸売業への期待機能として重要性が

高い。

このように卸売業が担いうる中間流通機能の領域は拡張傾向にあり、機能コーディネートも各社が少しずつ戦略的に再構築されつつある。しかし、このような卸売業の機能領域の拡張傾向は、同時にメーカーや小売業の中間流通機能領域への進出を誘引し始めているのである<sup>9)</sup>。したがって、この中間流通機能とは、製造業が機能担当しなければならない「製造機能」と、小売業が機能担当しなければならない「(最終消費者への)販売機能」を架橋する、あるいは支援する機能すべてを含めるものとして捉えなければならない。

近年における卸売業は、卸売業独自のPB商品の企画開発から小売店頭に至るまでのインストアロジスティクス、更には多種多様な製造業の新製品のマスタデータのメンテナンスなども含めて多岐に渡る機能を備え始めているからである。つまり、製造業以外に遂行できない「製造機能」と小売業以外には遂行できない「販売機能」を除く全ての関連機能を、ここでは“中間流通機能”として含めなければならない。もちろん、これらは前述の通り、卸売業機能ではなく“中間流通機能”であり、必ずしも全ての流通経路において卸売業が担当するというものではなく、メーカーも小売業も、その他のサードパーティ企業も含めて担当しうる機能として位置づけて、以下に中間流通機能を定義したい。

このような観点から中間流通機能を規定すると図表A（中間流通機能）に示したような機能項目と機能群に類型化される。それぞれの機能は小売業に対する支援機能とメーカーに対する支援機能を付記しているが、間接的支援と捉えられる機能項目については「△」を表示し、直接的支援と捉えられる機能項目については「○」を表示している。

これからも分かるように、中間流通機能についてはメーカーの「製造機能」と小売業の「販売機能」の機能的懸隔を埋めるのが中間流通機能であり、有力メーカーや有力小売業においては、卸売業を必要としない機能も

図表 A (中間流通機能)

機能群	機 能 項 目	小売業 支 援	メーカー 支 援
品揃え	ナショナルブランド商品	○	△
	プライベートブランド商品	○	△
	ローカルブランド商品	○	△
	海外ブランド商品	○	△
企画提案	小売業のプライベートブランド商品企画	○	△
	売場におけるアイテム改廃・品揃え企画	○	△
	売場における棚割企画	○	△
	売場におけるエンド企画	○	△
	売場における販売促進企画	○	△
	メーカーブランド商品企画		○
販路提供	一般小売店		○
	全国チェーン		○
	地域チェーン		○
	新規成長業態小売業		○
	小売業以外		○
情報システム対応	メーカーとの受発注システム対応	△	○
	小売業との受発注システム対応	○	△
	商品マスタ登録・管理	○	○
店頭作業支援	小売本部企画の店頭における実現支援	○	△
	メーカー営業企画の店頭における実現支援	△	○
	新店・改装時の売場における労務支援	○	△
リスク負担	支払サイト設定による小売に対する金融機能	○	○
	メーカーの売掛金回収に関するリスク負担	△	○
	小売業からの返品対応	○	○
	メーカーへの保証金提供による信用供与	○	○
マーケティングリサーチ	CRM, 顧客分析	○	△
	卸売業の受注実績データ分析	○	△
	小売販売実績データ分析	○	△
	周辺地域顧客調査	○	△
	競合店調査	○	
ロジスティクス	卸売段階の在庫保有	○	○
	小売業専用センター運営支援	○	△
	小売業への一括定時配送	○	○
	メーカーと卸センター間の輸送	△	○
	メーカー流通センター運営支援	△	○
	納品精度・ノー検品体制	○	○
	温度帯別対応	○	○

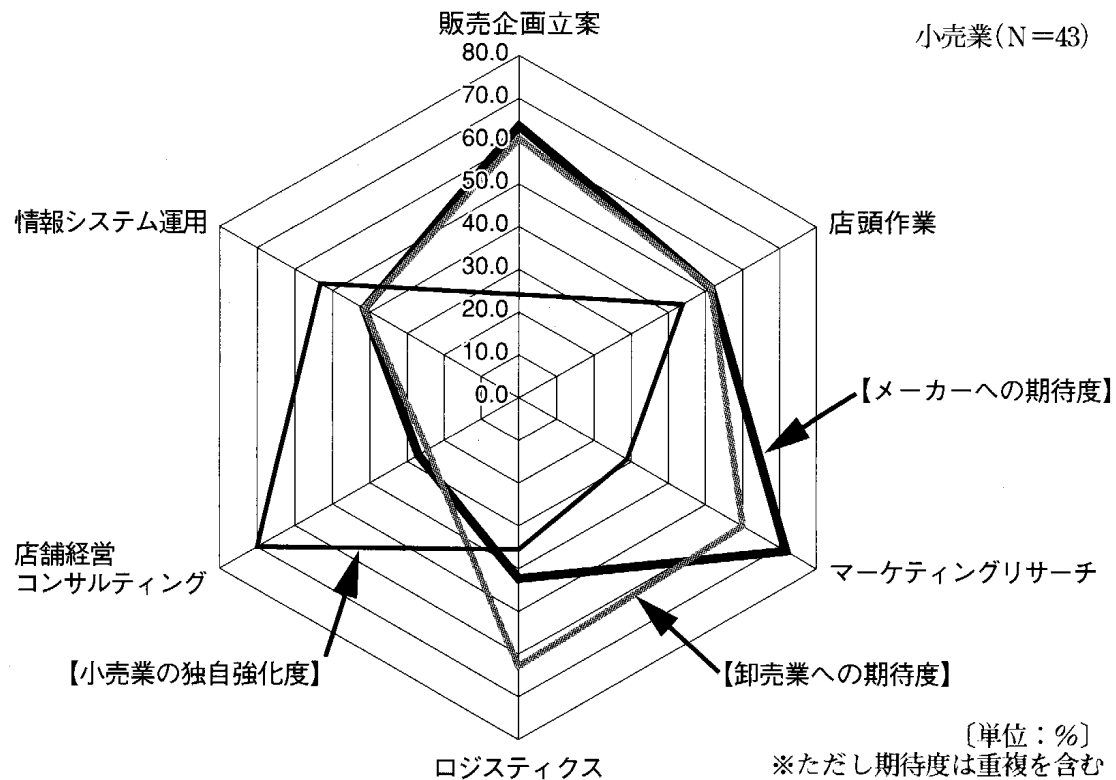
存在する。しかし、特に近年のローコスト化を強いられる小売業においては人員削減によるマンパワー不足が恒常化しており、メーカー及び卸売業の機能的支援なくしては事業運営が困難な状況に置かれていることも、今後の中間流通機能の分業構造に影響を与えている。マンパワーにおいては相対的にNBメーカーにおいて余力が大きいと考えられるが、NBメーカーが小規模チェーンに対しても機能支援することは現実的に困難であり、卸売業のメインターゲットは必然的に絞り込まれてくるものと考えられる。いずれにしても、この中間流通機能の領域に対してメーカーも小売業も機能拡張するケースも見られるが、卸売業の機能領域も拡張傾向にあることから、従来までの集荷分散機能を主軸機能とした卸売業の事業領域は多機能化のプロセスを経過しつつある。

## 2. 製配販の戦略比較分析

つづいて製配販それぞれが中間流通機能に対して、どのような戦略方針で強化しようとしているかについて比較分析していくことにしたい。既に規定してある中間流通機能項目とは若干の相違はあるが、基本的なパラダイムは同義であり、製配販の機能拡張動向を確認しておきたい。

図表B（レーダーチャート：小売業の機能別ニーズ）では、小売業調査に基づいて、小売業自身が「独自で機能強化に取り組む」とする回答比率、「製造業、卸売業に期待したい」とする回答比率を、「製造業に期待したい」とする回答と「卸売業に期待したい」とする回答に加えて、「小売業の独自強化度」と「卸売業への期待度」及び「製造業への期待度」としてレーダーチャートにプロットしている。50%のラインを自社機能水準として考えてみると、50%ラインを上回る機能は、店舗経営コンサルティング（69.8%）と情報システム運用（53.5%）のみにとどまり、その他の機能については取引先企業として製造業と卸売業に期待する傾向が強い。販売企画立案（製造業62.8%、卸売業60.4%）、マーケティングリサーチ（製造業

図表B (レーダーチャート：小売業の機能別ニーズ)



(データ) 財団法人流通経済研究所

72.1%, 卸売業60.5%), ロジスティクス (製造業41.8%, 卸売業62.8%), 店頭作業 (製造業51.1%, 卸売業51.1%) となっている。特に、販売企画立案やマーケティングリサーチのようなソフト領域における専門的なノウハウを要する機能に関しては製造業に期待する傾向が強く、ロジスティクスのようなハード領域における専門的なノウハウを要する機能に関しては卸売業に期待する傾向が強いと見ることができる。

小売業の支援ニーズは以上のような強弱が認められるが、各社が戦略方針として強化していきたいレベルはどのような分布になっているかについて図表C (レーダーチャート：製配販の機能強化方針) で確認していくことにする。ここでは機能別に小売業は「独自に機能強化に取り組む」とする回答比率と、製造業と卸売業は「差別化機能として積極的に機能強化に取り組む」とする回答比率をプロットしている。したがって、小売業のチャートは前出の図表B (レーダーチャート：小売業の機能別ニーズ) の小

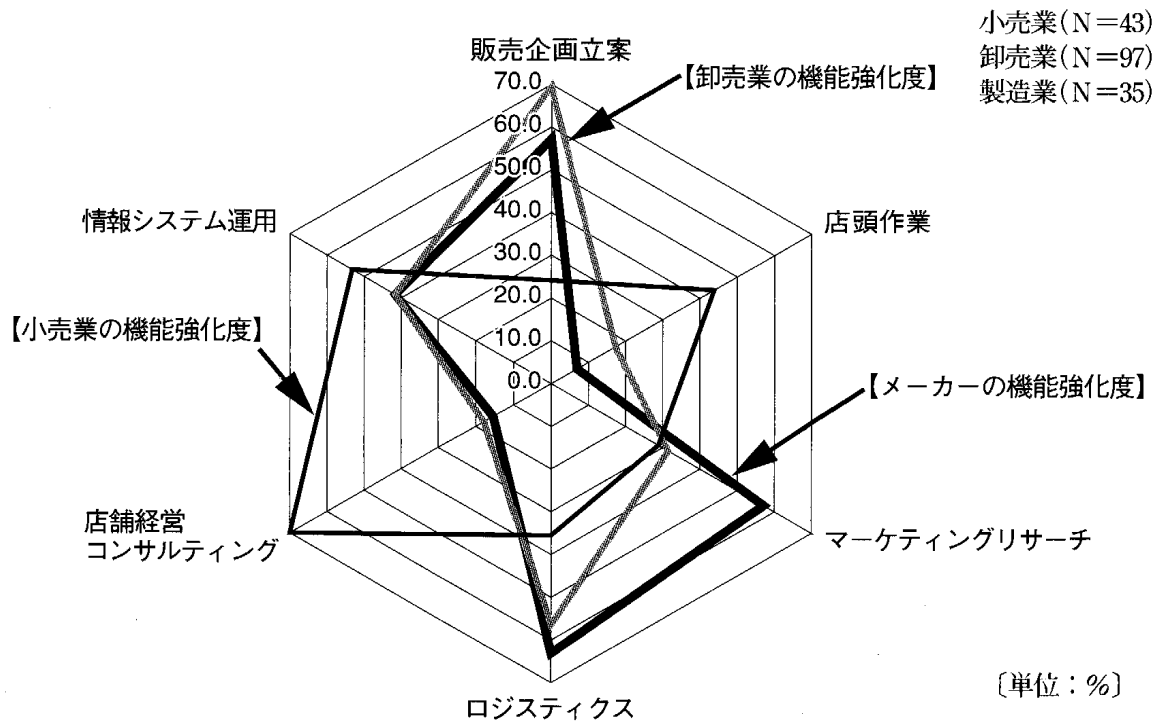
売業のチャートと同じ数値となっている。

機能別に明確な傾向が出ている部分から見ていくと、「店舗経営コンサルティング」では小売業が69.8%であるのに対して、製造業14.3%、卸売業17.5%と低く、明らかに小売業が主担当の機能として位置づけられる。機能性格上、小売業の独自機能として含められると考えられる機能であるところから、この結果は自然な結果として捉えられる。しかし、これを小売機能として予断しなかったのは、小売機能として含められる「販売企画立案」（小売業23.3%、卸売業69.1%、製造業57.1%）や「マーケティングリサーチ」（小売業27.9%、卸売業32.0%、製造業57.1%）、「店頭作業」（小売業44.2%、卸売業17.5%、製造業5.7%）という結果について見られるように、従来の小売機能と考えられる機能において、小売業の過半数が機能強化姿勢を示していない点と、製造業及び卸売業が機能強化に取り組む機能強化動向が想定されたからである。これらの機能については、小売機能としての性格が強い機能であるが、小売業の中でも独自強化姿勢を示している企業が半数に満たず、「販売企画立案」にいたっては、卸売業の7割までもが「差別化機能として強化していきたい」としている。

問題となるのは「店頭作業」であり、各社の取組状況の相对比较から小売業の機能発揮領域とも言えるが、その小売業の独自強化比率も44.2%にとどまっており、製造業と卸売業もそれぞれに強化意欲は低くなっている点から、機能担当者が不在の状況がうかがえる。これは、逆に見れば、製配販以外のビジネスの可能性が考えられる。米国では普及しているサードパーティーマーチャンダイザー（3PMD）がまさにこの機能遂行者としてのサードパーティービジネスを展開するものである。しかし、日本においてはスパーFMジャパンをはじめとして店頭作業をフォローするビジネスは発足されてはいるものの、ビジネスとしての定着は未発達な段階であり、今後の動向に注目しなければならない。

これと類似した傾向にあるのが「情報システム運用」である。店頭作業

図表C (レーダーチャート：製配販の機能強化方針)



(データ) 財団法人流通経済研究所

ほどの極端な傾向は見られないが、小売業の独自強化比率が53.5%とわずかに過半数に達するレベルであるにも関わらず、製造業40.0%、卸売業39.2%と低めの比率にとどまっており、それぞれの企業が対応するよりもサードパーティビジネスに期待される部分が残されていると見ることができる。この機能領域で最も大きな問題となるのは、商品マスタメンテナンスである。したがって、日用雑貨業界、加工食品業界においてそれぞれ情報VAN会社が、このような部分をサポートしており、これを業界共通のインフラとして活用していく可能性は高まってくるとも考えられる。

つづいて、図表D (レーダーチャート：小売業の機能ニーズと卸売業の戦略方針) では、前出の小売業の卸売業に対しての期待ニーズと卸売業の機能強化方針のそれぞれの回答比率をレーダーチャートにプロットしている。これを見ると、「店頭作業」において小売業ニーズ(51.1%)と卸売業の差別的強化レベル(17.5%)は大きな乖離が発生しており、更に「マーケティングリサーチ」(小売業ニーズ32.0%、卸売業強化レベル60.5%)

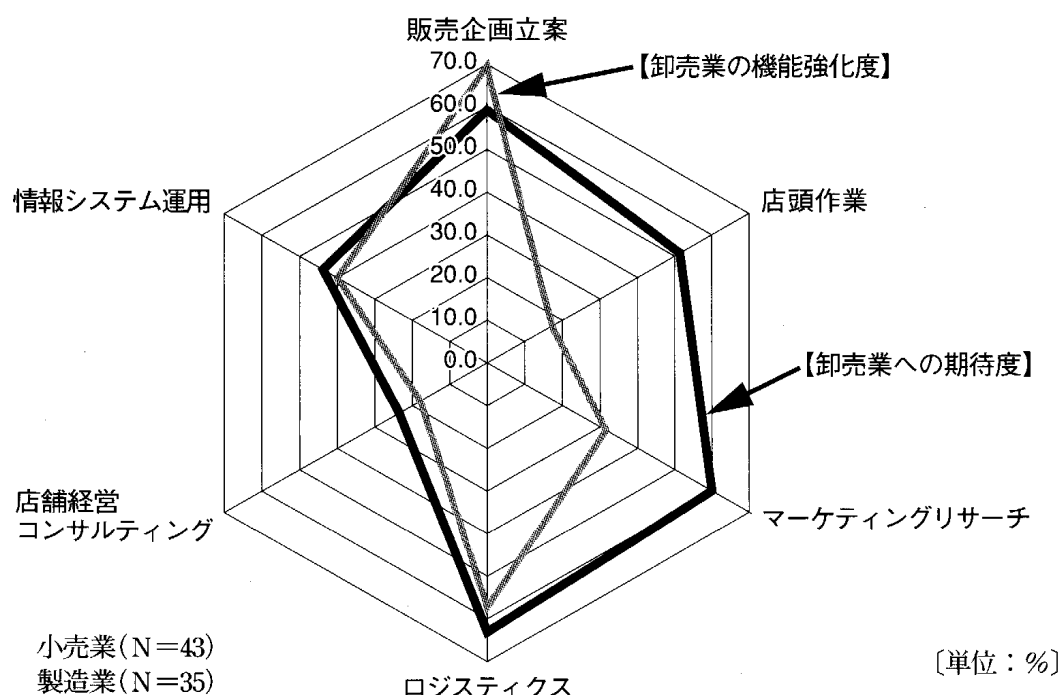


でも開きが認められる。すなわち、卸売業の事業基盤を考える際に、今後の方針としては、このように小売業ニーズと乖離しないような機能強化を推進する卸売業は存立基盤が相対的に強まり、乖離していく卸売業はサードパーティビジネスとしての専門特化された機能提供者としての性格を強めていくものと想定できる。

## 4. 中間流通における構造変化

中間流通機能の機能特性を考えてみると、小売業に対しての機能提供という視点から捉えたときに競合するのはメーカーと卸売業であり、提供先の小売業に対して機能発揮のフィールドは競合することになる。しかし、小売業が専用流通センターを設置することで伝統的な集荷・中継・分散という中間流通機能は卸売業から小売業に移行するケースが増えてきており、中間流通機能が広範化しているのは、小売構造が業種店中心の構造から業態店中心の構造へと変化している現状から卸売業が事業存続のために

図表D (レーダーチャート：小売業の機能ニーズと卸売業の戦略方針)



(データ) 財団法人流通経済研究所

機能拡張していることが少なからず影響していると考えられる。したがって、中間流通機能における機能担当者という視点から捉えたときには、小売業と卸売業が競合関係にあると捉えることもできるのである。

このような機能競合が生じる最大の背景はわが国における卸売業の業種別構造にある。卸売業がチャネルリーダーとして事業基盤を固めていた江戸から明治期にかけて、専門的な商品知識に関する情報流通においても重要な役割を担っていたことも影響し、わが国の流通構造は業種別構造を特徴としてわが国の産業全体を支えてきた経緯がある。当時は小売システムも業種店を中心としており、卸売業の「最小取引数の原理」<sup>11)</sup>や「不確実性プールの理論」<sup>12)</sup>が十分に説得力を持つ産業構造に置かれていたと言える。しかし、現代に至っては小売業のチェーン展開化が進展し、そのほとんどが業態店となっており、卸売業の中間流通における存立基盤が脅かされつつある。

わが国の小売構造においても米国と比較したとき〔図表E（わが国の小売構造）、図表F（米国の小売構造）参照〕、単独店の構成比率が依然として高いことは、小売業による専用流通センター設置による機能拡張が主流になることは想定しがたいと言える。しかし、米国第一位の卸売業であるスーパーバリュー社では、日用雑貨から医薬品、飲食料品とGMSの95%の商品を備えており、社会的な流通合理化に寄与できる品揃えを実現して

図表E（わが国の小売構造）

西暦(年号)	事業所数 (単位:店)	独立店		複数店		販売金額1億円以上	
		店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比
1973 (S.48)	215,303	146,948	68.25%	68,355	31.75%	24,182	11.23%
1979 (S.54)	223,230	183,459	82.18%	39,771	17.82%	65,766	29.46%
1985 (S.60)	252,416	202,996	80.42%	49,420	19.58%	93,708	37.12%
1991 (H.03)	297,904	240,553	80.75%	57,351	19.25%	121,466	40.77%
1997 (H.09)	301,111	243,283	80.80%	57,828	19.20%	122,337	40.63%
2002 (H.14)	290,400	241,672	83.22%	48,728	16.78%	104,503	35.99%

(出所) 経済産業省『商業統計表産業編（総括表）』

図表 F (米国の小売構造)

西暦	合計 (店)	独立店		複数店		販売金額\$100万以上	
		店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比
1939	1,770,355	1,624,665	91.77%	145,690	8.23%	n.a.	—
1948	1,769,540	1,606,885	90.81%	162,655	9.19%	10,432	0.59%
1958	1,788,325	1,605,590	89.78%	182,735	10.22%	25,178	1.41%
1967	1,763,324	1,543,193	87.52%	220,131	12.48%	50,323	2.85%
1977	1,855,068	1,523,371	82.12%	331,697	17.88%	118,534	6.39%
1987	1,503,593	1,005,848	66.90%	497,745	33.10%	259,217	17.24%
1997	1,118,447	686,341	61.37%	432,106	38.63%	367,318	32.84%

(出所) U.S.Census Retail trade 1939-1997

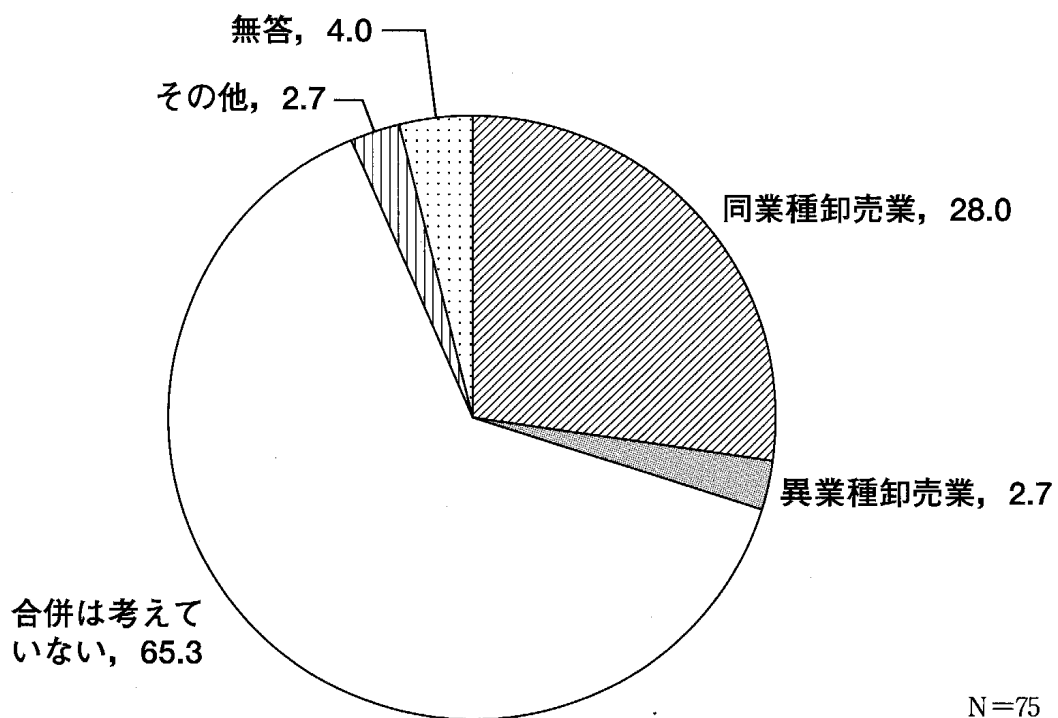
いる点は、わが国のほとんどの卸売業の機能と著しい格差として指摘することができる。

一般論として中間流通機能を捉えると、生産構造も小売構造も小規模多数である産業構造においては、卸売業はイニシアチブを獲得しやすい。宮本又次教授によると「資本主義の特徴は大規模経営にある。工業に於ける大規模経営は生産費を低下せしめるが、商業に於ては生産過程を含まないから、生産費の低下はそれほどでもないが、仕入上・販賣上、大規模にする方が有利である。工業の集中は生産技術の発達と生産資本の集中になるが、商業の集中は、前後の生産過程又は消費過程の集中過程如何による。前後の生産過程が大規模化せば、商業も必然的に大規模化するのである」<sup>13)</sup>としており、生産構造の上位集中化によって、中間流通業も事業規模を拡大させる必要性を説いている。しかし、これは生産構造において小規模多数であっても中間流通業はスケールメリットが大きいことを示唆する意見として捉えることもできるのである。

わが国においても、近年では限定的なMD政策を前提とした卸売業は少なく、菱食では食品業種におけるフルライン化を強化しており、中小卸売業の中でもコスモプロダクツではノンフーズフルラインを備えており<sup>14)</sup>、直営店を保有する北海道のセイコーマートや富山県のアルビスなどは既に

CVSやSMのほとんど全ての商品対応力を備えている<sup>15)</sup>。しかし、いずれも本格的に卸構造ひいては流通構造に影響を与える脱業種構造の端緒とはなりえなかったのであるが、国内第一位の売上規模を誇る医薬品卸売業メディセオ（旧クラヤ三星堂）が日用雑貨卸売業のパルタックと2005年10月の合併はわが国における流通構造を大きく変革させる可能性がある<sup>16)</sup>。卸売業が備える中間流通機能の全ての背景となるのは品揃え機能に求められる。その基軸機能のパラダイムが変革することは、中間流通機能の主担当者を卸売業に引き戻す動きとして捉えることができる。この動きに対抗するかのように、医薬品卸の中堅7社（東邦薬品、バイタルネット、ほくやく、鍋林、中北薬品、ケーエスケー、アステム）が業務連携を強化するために共同運営会社を2005年中に設立する動きもあり、国内卸売業はこれまでの最大規模が1兆円という競争環境から2兆円規模を目ざす動向へと展開している<sup>17)</sup>。

図表G（合併相手としての可能性）



（データ）財団法人流通経済研究所

2004年3月の時点では合併を検討する企業は全体の3割程度であったが、大半が合併先として「同業種卸売業」と回答している。今回のメディセオとパルタックの合併は経営方針における両社の共通点も背景としてあると言われているが、この合併の磁力となったのはパルタックのロジスティクス機能であることは間違いない。ロジスティクスは明らかにスケールメリットが作用する機能特性があるため、パルタックもロジスティクス機能を強化するために新和を吸収した経緯がある。このように今後の合併においては基軸機能としてロジスティクス機能と品揃え機能の拡充がポイントとなってくると考えられる。機能融合による卸寡占化は同業種内での再編後は異業種間へと展開する可能性が高く、これまでの弱者吸収という販路拡大中心の合併から強者連合という機能融合へと合併効果の焦点は移行していくと考えられる。前出のようなメーカーと小売業を含む中間流通機能の分業システムは脱業種卸売業によって分業構造も変質する可能性を孕んでいる。前述のようにサードパーティビジネスの参入は店頭活動において進展する可能性があり、これは営業活動の一環として実施されていた中間流通機能をフィービジネスへと転換させる契機になりうる。小売業の優越的地位の濫用といった独禁法規制強化と相俟って、中間流通機能をサービス機能としてではなくフィービジネス機能として進展したとき、現状として実施されている売買差益を中心とした伝統的卸売業のビジネスモデルは分社化・サードパーティ化のプロセスへとつながる可能性が生まれ、スケールメリットを追求した寡占化の動きと、一点集中型の機能強化に基づいたサードパーティ化の動きが並存しながら流通構造を変質させうるものと言えよう。

注

1) 野村賢二郎『流通経営戦略論』（東京：同友館，1996）pp.227-228

- 2) 中村孝士, 倉林良雄, 竹内宏『卸売業の経営戦略チェックリスト』(東京: 中央経済社, 1980), pp.91-92
- 3) Bert Rosenbloom, *Wholesale Distribution Channels* (NewYork, The Haworth Press, 1993), pp.49-52
- 4) 日本貿易振興会海外経済情報センター『米国の革新的卸売業』(東京: 日本貿易振興会, 1986), pp.2-10
- 5) 小川進『稼ぐ仕組み』(東京: 日本経済新聞社, 2003), pp.141-179
- 6) 二神康郎「21世紀型新業態で戦うアメリカの流通業」『流通ネットワーク』第154号 (2001) pp.69-71
- 7) ハッ橋治郎「卸売流通」宮澤永光・武井寿編『流通新論』(東京: 八千代出版, 2004) pp.21-38
- 8) 丸山雅祥「日本の商慣行: 機能と問題点」中田善啓・成生達彦・丸山雅祥編『マーケティングのニューウェーブ』(東京: 同文館, 1990), pp.134-135
- 9) 富士通ロジスティクスソリューションチーム『中間流通機能は誰が担うのか』(東京: 白桃書房, 2005), pp.25-27
- 10) 財団法人産業研究所『中間流通機能の高度化に関する調査研究』(調査主体: 財団法人流通経済研究所) pp.45-48 ※当該調査は筆者が調査票設計から集計・分析までを担当
- 11) Margaret Hall, *Distributive Trading-an economic Analysis* (London, The Mayflower Press, 1948), pp.80-82
- 12) George J. Stigler, *THE THEORY OF Price* (NewYork, The Macmillan Company, 1947), pp.329-332
- 13) 宮本又次『續日本近世問屋制の研究』(東京: 三和書房, 1954), pp.349-352
- 14) 本藤貴康「中小卸売業の機能開発の方向性に関する一考察」『東京経大会誌』第226号 (2001) pp.109-114
- 15) 本藤貴康「流通変革時代の中間流通機能」『流通情報』第402号 (2002) pp.18-20
- 16) 『日経流通新聞』2005年4月20日, p.1
- 17) 『日経流通新聞』2005年5月4日, p.6
- 18) 筆者が財団法人流通経済研究所にて2004年3月に独自調査を実施。